

# 浅谈施工企业项目管理中定额指导作用

王 健

中铁隧道股份有限公司 河南郑州 453000

**摘 要:** 项目管理就是通过管理手段使项目安全、质量、进度、成本、效益等目标得以实现,企业通过常年的积累逐渐形成了符合自身发展和实力的施工定额,企业通过施工定额的制定可以更好的指导、促进、提升项目的过程管理水平。因此企业定额可以直接反应社会生产力的竞争力。随着市场化的成熟,市场竞争更加激烈,企业施工定额也在不断的变化,企业为了实现更好的发展,更具有竞争力,就需要制定更完善、更适合自身、更能适应市场动态变化的管理制度。同时要在实际项目管理过程中更好的实践和落实。本文针对工程项目成本管理过程中的施工定额进行分析,指出促进施工与工程项目成本管理之间的有机结合,促进企业的良性发展。

**关键词:** 项目管理; 定额管理; 技术与经济融合; 提高竞争力

## 引言:

随着我国经济的快速发展,建筑行业之间的竞争越来越激烈,决定建筑企业竞争结果的因素不仅是质量和价格。而是技术、安全、经济、管理策略等因素大综合的结果,项目的管理趋向于精细化、模块化,企业定额成为了标前竞争、过程管理、促进生产良性发展的关键管理工具。

## 1 项目管理中推行定额指导的实施意义

### 1.1 企业施工定额的内涵

企业施工定额是在施工的过程中各类企业根据现行技术标准、验收规范,结合施工企业根据自身的管理水平、施工组织能力、施工技术水平等相关的内容,对施工项目进行量化,同时作为本企业进行相应经营管理与成本概算等内容的参考标准。具体而言就是以符合工程质量要求的单位工作量为基础,对完成该任务所需要各类要素,如人工消耗指标、机械台班数量、应耗材料进行量化,通过清单及清单内包含的各类工序汇总计算的办法,完成该项目所需要的全部,在很大的程度上反映了企业的实际生产能力和对外竞争能力。

### 1.2 企业定额的作用

#### 1.2.1 促进企业良性发展的需要

施工企业内部的施工定额,可以有效促进企业的良性发展,不断更新和优化现有施工技术,提高企业的竞争力,实现企业管理和盈利水平的结构优化。在激烈的市场竞争中,企业如果要处于行业内专业的领先地位,就需要在确保施工质量和安全的基础上,尽可能的降低施工成本,提高效率,也就是说必须把工期、技术、质量、成本量化,企业定额就是这个的依据。

同时要适应时代的发展,必然要推行新的技术和方法,

施工定额就应运而生。施工定额是企业的根本,是推动企业的技术更新、管理改革及高质量发展的重要依据。

#### 1.2.2 企业内部定额管理是走出国门,走向世界的需要

在工程建筑企业“十四五”发展规划中,我国作为基建大国,早已明确走出国门,走向世界的战略目标。目前国内市场有限,国际工程市场前景良好。而国际管理上,计价模式大多是采用工程清单计价的方式,国内的施工企业不仅是要面对国内建筑市场企业的压力,还要面对来自国际市场中的挑战与冲击,所以建立施工企业内部定额是实施工程量清单计价办法的客观需要,在现行清单计价的投标模式下,施工企业需要根据企业内部定额,来制定符合自身实际情况的投标报价;同时,在内部定额的管理实施过程中,需要持续优化改进生产工艺和经营管理模式,从而提升企业项目管理水平、提高企业定额管理效率,进一步促进企业在投标报价上的竞争力,扬长补短、积极赶超、不断创新现有的技术和工艺,保持在市场竞争中的优势。<sup>[1]</sup>

#### 1.2.3 有利于降低工程项目招投标风险

项目管理是以工程施工项目为管理对象,以合同为依据,围绕实现资源的优化配置和对各生产要素进行有效的计划、组织、指导、控制,取得最佳的经济效益的过程。通过企业定额,明确数量单价核算原则和管理细则,在企业现有的经营管理水平和技术水平基础上,避免报价失衡,规避风险,促进工程项目建设的开展和企业可持续发展。

#### 1.2.4 企业定额有利于成本控制

项目实施前通过企业定额,明确整个工程的人工、材料、机械等各种成本要素的消耗量,过程中施工企业及时更新企业内部定额,通过对市场物价的走势判断及预测,根据实施工程项目的具体情况和边界条件,对企业内部定额进行适当的调整和修正,从而使企业内部定额可以较为真实地反映实际成本,形成预算总成本,进而有利于施工企业预算工程利润的实现。<sup>[2]</sup>

**作者简介:** 王健(1986年5月),性别:男,民族:汉,籍贯:山西省吕梁市,职称:工程师,学历:本科,研究方向主要从事:工程管理。

### 1.3 项目管理与定额管理的联系与促进

#### 1.3.1 项目管理

项目管理从项目施工开始到工程完工期间所有的参与者通过项目的策划和开展,让项目的进度目标、质量目标、费用目标得以实现的管理行为。

#### 1.3.2 企业定额

企业定额是企业内部进行经济核算、分析经营状况、比较差距、不断提高生产经营管理水平的重要依据,是可以将进度、质量、经济指标量化的工具。

#### 1.3.3 定额管理与项目的关系

项目管理的目标是进度目标、质量目标、费用目标得以实现,企业定额是企业内部进行经济核算、分析经营状况、比较差距、不断提高生产经营管理水平的重要依据。所以二者从本质上是施工技术和经济相互渗透和结合。<sup>[3]</sup>

## 2 项目管理中推行定额管理的建议

### 2.1 致力于提高企业定额管理水平

企业定额是建筑施工企业项目承包人在正常施工条件下,根据自身的专长,施工设施配套情况,材料来源渠道及管理水平的规定,为完成单位合格产品所需要的劳动、机械、材料消耗量及管理费支出的数量标准。它是施工企业在达到或超过历史最好水平的前提下,以科学态度和与实际情况相结合的方法,按照正常的施工条件、一定的计量单位和工程质量的要求制定的。它反映企业的技术水平、装备水平和管理水平,并作为考核建筑施工企业劳动生产率、管理水平的尺度和确定工程成本、投标报价的依据。因此要制定专项的管理办法、修订办法、工程样本选取与工程实体(非实体)消耗项目指标的测算办法、内部批准执行办法、市场价格信息的来源与管理办法等,具体意见如下:

#### 2.1.1 建立合理的定额管理制度

为实现定额管理体系的科学制定和有效管理,建立与之匹配的合理的定额管理制度是第一要务,对定额的实施范围、组织机构、工作目标、制定原则和方法、发布和考核方式等进行详细规定,进而让所有定额管理人员明确工作职责。此外,还要设置公平而透明的考核体系,使整个管理过程不但公平、公正、合理、有序而且有据可依。

#### 2.1.2 设置定额管理机构 and 体系

企业要根据自身的实际情况,设置定额管理的机构,负责定额标准体系的组织、协调,资源调配,理论研究和实践等工作,确保定额标准体系建设工作高效有序进行。首先成立定额工作领导小组,确定公司定额体系建设工作目标,决定重大事项,配置相关资源,明确工作职责。定额工作领导小组下设办公室,由预算管理机构主要人员构成,另外按照“专业指导、归口管理”原则,成立归口管控领导小组,负责指导、管控具体定额体系建设工作。对各个层级、各个部门、各个人员的职责进行明确,这样

才能够使定额管理机构紧密、合理、科学,从而更好的开展定额管理工作。<sup>[4]</sup>

#### 2.1.3 定额管理与预算相融合

一旦建立了定额指标体系,就可以形成固化系统,可以以预算作为编制与审核的依据,执行企业定额标准作为成本费用过程管控的衡量标准,这样从本质上强化了定额管理与预算管理的融合,从而使成本费用预算编制与审核更加科学,系统业务部门参与过程管控的标准和依据更加充分,全员成本费用意识可以进一步提升和落实,成本费用支出更加规范。

### 2.2 提倡全过程参与项目管理

首先,在项目前期,根据施工项目的特性、企业的生产经营水平以及企业长期积累为基础,将项目施工的费用资料和收集到的市场信息,借助于科学的计算方法,获得施工成本的走向,编制出符合企业发展的可行成本计划。在该管理活动中,是为施工企业的成本管理制定出相应的奋斗目标,以及确定出实际行动的指导纲要。<sup>[5]</sup>

其次,在实施过程中经过方案的比选、选择最优施工方案,需要借助于施工定额的方式对工程项目的成本管理进行事中管理。在这个阶段不仅是要执行以企业定位为基础编制的项目计划书,还要确保在实施阶段有专人跟踪,及时纠偏,确保每一个环节都能够按照既定的成本目标进行。另外要加强对可能产生额外费用的环节进行调整、监督,避免出现与预期计划不一致的行为。一旦在施工的过程中,出现国家政策巨大调整或者是市场价格大幅度变化的问题,需要及时对施工定额计划进行调整,根据在事前管理中编制的方法进行调整。

### 2.3 重视检查总结、动态管理

施工企业定额的修编和补充,应该坚持既要结合常年经验积累的定额数据,也要考虑企业的实际情况,还要兼顾企业今后的发展趋势,并按市场经济规律办事的原则。就一个施工企业而言,不但要与历史最好水平相比,还要与客观实际相比,与社会先进水平对比,要使企业在正常情况下,可以达到的定额水平。经过努力,可以达到更高的收益水平。

建筑市场行情瞬息万变,企业的管理水平和技术水平也在不断地更新,不同的工程,在不同的时段,有不同的工程特征,施工方案等,报价方式也有所不同,因此对企业施工定额要进行科学有效的动态管理,针对不同的工程,灵活编制企业定额,每个项目完成后要通过后评价,对比总结,及时对落后、改进进行动态修正,建立完整的工程资料库。

### 2.4 加强新工艺的定额推进

建设工程中应用新技术新工艺时,造价管理的科学与否,关系着建设工程的总体效益。新技术新工艺定额问题新技术新工艺涉及的造价影响因素较为复杂,其中最关键

的就是定额确定方面的问题,有一些新技术新工艺涉及的材料、设备等,之前并没有相关定额标准或者可参考性的定额记录,虽然能够对其进行定义,明确了概念,却又存在定额不准确的问题,或者无定额。缺少相关依据,定额不能确定,都给新技术新材料的造价管理造成困难。所以建设工程项目的实施需要对新工艺的确定保持一定的前瞻性,具体建议如下:

#### 2.4.1 确保新工艺的适用性

由于企业定额更多的考虑了施工组织设计、先进施工工艺和技术以及其它的成本降低性措施,更加贴近实际,因此对影响工程造价的主要、常用项目,在划项时要比预算定额具体详尽,对次要的、不常用的、价值相对小的项目,可尽量综合,减少零散项目,便于定额管理,但要确保定额的适用性。同时每章节后要预留空档位置,不断补充因采用新技术、新结构、新工艺、新材料而出现的新的定额子目。

#### 2.4.2 坚持实事求是测定原则

企业施工定额应本着实事求是的原则,结合企业经营管理的特點,特别是新工艺要坚持实事求是的原则,通过确定工料机各项消耗的数量,对影响造价较大的项目,要多考虑施工组织设计,先进的工艺,从而使定额在运用上更贴近实际、技术上更先进、经济上更合理,是工程单价真实反映企业的实际成本。

#### 2.4.3 坚持不断积累与更新

建立良好的信息收集与沟通系统在实际的运行过程中,为了能够更好的达到满足项目管理需要,项目管理过程中必须要提高新工艺、新技术的信息收集以及管理能力,在此基础上建立一套完整的完善的全备的信息管理系统。而且还需要充分发挥信息系统的有效作用,在最大程度上降低人为因素对信息的不良影响,由此实现降低内控的风险,提高管理的质量,更好的帮助企业及时有效地获取经营信息,并且实施监控。在建立良好的信息收集与沟通系统过程中,企业应注重培养相关人才,并提高相关人才的财务信息数据处理与分析的能力,同时各部门间要建立畅通的信息传递与沟通机制,为管理者进行正确的决策提供

保障。

#### 2.4.4 加强审查后实施

企业计价定额的编制与应用是涉及企业经济利益的重大事项,企业计价定额编制水平如何不仅仅影响企业的决策质量而且影响企业在建设市场中的竞争能力,还会影响企业的经营活动能否取得预期的收益,因此对编制完能仿企业计价定额应认真地进行审查、论证并经企业决策层批准后方可用于企业的投标报价工作及施工成本核算管理。

### 3 结束语

目前,所有企业在管理上更注重生产和现场的管理,缺少在定额编制和管理上策划与投入。在加上企业定额水平参差不齐,企业定额的执行在一定程度上是不完整的。随着市场化进程的加快,企业定额作为管理的重要组成部分,将越来越受到建筑企业的重视,赢得更多的市场份额,为企业创造更大的经济效益。

推行项目管理,建立企业定额是建筑施工企业一项长期的任务,需要统筹计划、组织、协同和控制,并在实践中不断改进和完善,科学制定企业定额,加强对工程项目总成本的控制,提高企业参与项目投标决策水平,增加企业经济效益,进一步提高项目管理水平,适应建筑市场的竞争和变化,因此,建立并完善施工企业项目管理和企业定额是提高其市场竞争力的重要策略。企业必须加强项目管理和企业定额策划和落实,达到技术与经济的高度融合,从根本上提升企业的竞争力、战斗力。

#### 参考文献:

- [1]韩宗芳.建筑工程造价的动态管理与成本优化控制[J].工程技术研究,2020,5(21):157-158.
- [2]易宗采.探讨施工阶段工程造价管理存在的问题及措施[J].四川水泥,2019(4):222.
- [3]刘海山,倪国葳.浅谈建立企业定额的重要性[J].山西建筑,2008(18).
- [4]陈威.土木工程项目管理与工程造价的有效控制解析[J].绿色环保建材,2018(03):183.
- [5]赵卫.企业会计成本控制中的定额管理研究[J].财经界,2017(1).